METAUX

L'efficacité Réformiste

COMITE DE COORDINATION
DES SYNDICATS
FORCE OUVRIERE

RENAULT

GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES

GPEC : historique et actualités

Les principes de la GPEC se sont développés en situation de plein emploi, la relation entre le social et l'économique était favorable au salarié et l'employeur avait besoin d'optimiser ses « ressources humaines » en interne afin de la fidéliser.

Puis, la situation s'est inversée pour aboutir à ce que nous connaissons, le chômage élevé permet aux entreprises de fonctionner à flux tendus dans la gestion sociale et d'exterminer ce service, comme tant d'autres.

En amont, l'entreprise souhaite recruter des salariés « clé en main », déjà formés voire surqualifiés puisque le volume de personnes en recherche d'emploi le permet. Puis, en interne, la logique jusqu'ici basée sur une ancienneté forte et une stabilité de l'emploi s'inverse : le développement de la précarité est désormais le choix stratégique afin de se procurer, sans le gérer en interne, une main d'œuvre immédiatement opérationnelle.

Enfin, à la fin d'une relation de travail (fin de contrat temporaire, licenciement économique ou non…), la personne retourne dans le circuit et peut bénéficier, à la charge de l'Etat et non plus de l'entreprise, d'un suivi voire d'une formation.

L'entreprise n'a donc plus pour priorité de réfléchir sur l'avenir de son personnel et il a fallu légiférer pour tenter de lui rappeler des principes pourtant évidents d'anticipation….

La GPEC n'est pas une nouveauté

Dés les années 60 : un concept flou pour un dispositif facultatif

La Gestion Prévisionnelle des Effectifs (GPE) se limitait alors à des objectifs quantitatifs afin d'adapter le volume de main d'œuvre aux besoins anticipés dans une période de croissance et de stabilité. Puis progressivement, dans un contexte de tension dû à un taux d'emploi très élevé, des attentes qualitatives se greffent au cours des années 70 pour donner naissance à la Gestion Prévisionnelle des Carrières (GPC).

Le terme actuel de GPEC fait sa première apparition après le choc pétrolier et l'installation de la crise durable, l'objectif est alors de préserver l'emploi mais au prix du développement de la flexibilité.

2002 : La GPEC est associée au PSE

La loi de modernisation sociale votée le 17 janvier 2002 vient bouleverser la donne relative aux licenciements économiques sur 3 aspects majeurs :

- les licenciements économiques,
- le plan de sauvegarde pour l'emploi (PSE),
- la lutte contre la précarité de l'emploi.

Mais sous couvert de bonnes intentions, l'article 95 reste vague quant à la mise en œuvre d'une GPEC efficace. Force Ouvrière avait alors soulevé les réserves suivantes :

- Remplacer le terme « compétences » par « qualifications » serait une garantie de « professionnalité » transposable d'une entreprise à l'autre.

Et se généralise en 2005

La GPEC devient une obligation triennale étendue aux entreprises de moins de 300 salariés contre 250 précédemment.

2006, année des mises au point pratiques

Afin de rendre la GPEC financièrement plus attrayante, la loi du 21 décembre 2006 concernant le financement de la Sécurité Sociale 2007 lui accorde les mêmes avantages fiscaux et sociaux qu'un PSE.

Enfin, en date du 28 décembre 2006, la loi rend la GPEC obligatoire avant la conclusion du congé mobilité dans les entreprises de plus de 1 000 salariés amenés à mettre en place un PSE.

La GPEC : bénéfices et effets pervers

Rendre obligatoire la mise en place d'un accord GPEC a pris du temps mais officialise une logique d'anticipation que les entreprises tentaient jusqu'ici de limiter à leur seul avenir économique.

Ces accords ne seront un progrès que s'ils sont mis en place dans des conditions favorables au dialogue. La GPEC ne peut être efficace hors contexte, et doit être associée à une gestion sociale saine dans l'entreprise, elle ne doit pas déguiser un plan social sous de fausses bonnes intentions…

Intégrer l'approche sociale dans la vie économique de l'entreprise

Ce cheminement jusqu'à la situation actuelle rapproche deux éléments qui devraient pourtant être indissociables : une entreprise ne peut être rentable que si elle gère au mieux sa force de travail.

La GPEC telle que définie très précisément aujourd'hui devrait permettre d'harmonise les différents outils d'accompagnement : mise en application du plan de formation, gestion des âges et des fins de carrières, mise en place d'un observatoire des métiers…

Ne pas confondre GPEC et contournement de PSE

Le fait que l'accord GPEC d'entreprise prévale sur celui de la branche intègre clairement l'inversion de la hiérarchie des accords. Avec une porte de sortie : si l'accord de branche prend des dispositions impératives, l'accord d'entreprise ne pourra pas y déroger, à nous donc d'être vigilants, lors des négociations de branches mais également dans le cadre des accords d'entreprise…

L'élaboration d'un accord de GPEC semble relativement simple mais pose un problème de fond également pour l'employeur : la structure interne actuelle des entreprises cloisonne encore souvent gestion sociale et économique, ce qui engendre de réelles difficultés en amont et en aval de al mise en place de cet accord.

Certains employeurs vont tenter de transférer, par le biais de cet accord, une partie de leurs responsabilités vers leurs différents partenaires :

- Vers leurs salariés dans un premier temps, ce risque concerne tout particulièrement le champ de formation professionnelle.
- Vers les instances représentatives du personnel en tentant de mettre en place un système de cogestion dans le cadre d'une gestion « à froid » des restructurations et des licenciements économiques.

Enfin grands oubliés de ces accords, comme des accords précédents : les filiales et les sous-traitants, pourtant directement impactés par les choix stratégiques des grands groupes donneurs d'ordre.

L'objectif de la GPEC n'est pas de partir du constat d'un éventuel sureffectif mais bien d'optimiser l'effectif en place.

La GPEC doit s'imposer avant tout PSE

Deux décisions de justice rappellent aux entreprises comment avoir une gestion saine de la GPEC.

- ⇨ Suspension du plan de restructuration de NEXTIRAONE (ex-filiale d'ALCATEL RÉSEAUX ENTREPRISE) pour manquement à l'obligation de mise en place de la GPEC.
- ⇨ Plan social de CAPGEMINI OUTSOURCING arrêté malgré la signature d'un accord GPEC mais non mis en œuvre (aucune des mesures prévues n'a été mises en place).

La GPEC ne doit donc pas être qu'un outil de prévention des PSE en mettant en place des départs volontaires !!

Parfois enfin, la GPEC est détournée de son objectif initial d'optimisation des effectifs en proposant l'essaimage et la création d'entreprise avec des conditions de départ et d'accompagnement très alléchantes, du moins à court terme : « pousser » les salariés à créer des activités de sous-traitance exclusive avec leur société d'origine constitue clairement une externalisation des risques économiques pour celle-ci.

GPEC : mode d'emploi

Après des années de débat sur la nécessité d'anticiper d'un point de vue plus seulement économique mais également social, les entreprises sont désormais obligés de négocier un accord GPEC au moins tous les 3 ans. Le fait de mettre en place un accord GPEC devient progressivement consensuel, c'est sur son utilisation que les approches divergent.

Pour l'employeur, l'objectif de la GPEC est de coordonner et d'articuler les différents leviers (collectifs & individuels) dans le cadre des politiques d'ajustement : évaluation des emplois et mise au point de la grille de gestion des carrières, évaluation des personnes, management de l'organisation.

Mais la GPEC est également un allié précieux des IRP pour suivre l'évolution des compétences de chacun dans l'entreprise et sur le marché du travail. En effet, un salarié formé améliore sa situation :

- En interne : en actualisant régulièrement ses connaissances, il est non seulement davantage « opérationnel » qu'un salarié non formé mais une gestion « dynamique » de son parcours lui permet également d'évoluer. De plus, en cas de suppressions d'effectifs, l'entreprise conservera en premier lieu les personnes dans lesquelles elle a investi…
- En externe : si le salarié est amené volontairement ou non, à quitter son emploi, il est armé pour trouver plus aisément un emploi car ses connaissances sont « à jour ».

Simplement la démarche GPEC peut être formulée sous forme de questionnement en cinq étapes :

1. Quelle est la situation des effectifs à l'instant T ?
   Cette étape existe déjà dans les entreprises et fait l'objet de documents à exploiter dans cette première phase.

2. Quelle est l'évolution naturelle des effectifs actuels ?
   Si rien n'est fait, certaines évolutions sont prévisibles : départs en retraite ou mutations, recrutements, formations planifiées…

3. Quels seront les besoins d'effectifs à moyen terme ?

L'échelle de temps choisie (3 ans) est adaptée à la réalité des entreprises, les besoins doivent être évalués à la fois du point de vue quantitatif (suppressions & créations de postes) et également qualitatif (évolution des postes).

4. Où se situent les écarts ?
En comparant les 2 données précédentes, on aboutit alors au cœur même de la GPEC : trouver les variables pour réduire ces écarts par le biais d'outils compétents (plan de formation principalement).

5. Quels seront les effectifs et compétence disponibles après la mise en place de la GPEC ?
Cet outil représente, pour l'employeur et les IRP, un outil stratégique mais souvent pour des raisons divergentes. Le premier peut tenter de détourner ses obligations PSE, charge aux seconds d'être vigilants pour conserver à la GPEC son rôle initial : l'optimisation des effectifs en place et non leur réduction.

Les données chiffrées : d'une approche statique à une vision dynamique

L'accord GPEC concerne l'aspect social de la stratégie d'entreprise mais l'analyse prospective doit se baser sur sa réalité économique :

Ainsi, en préambule à toute autre analyse, il est essentiel d'avoir les idées claires sur les évolutions à moyen terme du marché couvert par l'activité de l'entreprise sur la base de données concrètes :

- évolution du marché à court, moyen et long terme par produit,
- stratégie concrète adoptée par l'entreprise (réduction des coûts, développement de la R&D, modernisation des installations…)…

Car de l'évolution de son secteur dépend naturellement celle de ses emplois…

La situation à l'instant « T » : le bilan social

Il ne s'agit pas de repartir à zéro mais de rebondir, dans un premier temps, grâce aux outils existants.

Le bilan social c'est une mine d'informations pour l'élaboration d'un accord GPEC puisqu'il centralise les données suivantes : effectifs, répartition par âge, par sexe, embauches, départs en retraite, démissions, licenciements…

Or, par le biais de l'accord GPEC, le bilan social acquiert un rôle dynamique.

- le bilan ne fait plus seulement office de constat statique mais devient un moyen de suivi et de contrôle de la bonne application et de l'efficacité de l'accord GPEC.

Evolution prévisionnelle des emplois et des compétences

Les premières données à recenser concernent les effectifs. En effet, les bilans sociaux successifs permettent de suivre leur évolution sur les 5 à 10 ans passés selon différentes typologies :

- nature des contrats de travail :
- ancienneté
- mouvements de main d'œuvre : répartition des recrutements par catégorie et types de contrats, analyse des motifs de départ.

Concernant l'évolution des qualifications, le suivi de l'effectif sur les 2-3 dernières années doit être détaillé pour être ensuite exploitable :

- suivi des promotions par catégorie,
- formation professionnelle : nombre d'heures par catégorie sur cette même période.

Savoir de quoi on parle : ne pas confondre postes & métiers

Un poste, ou fonction, peut regrouper plusieurs métiers. Un métier fait référence à l'acquisition d'un savoir-faire par l'expérience et la formation mais peut être dispersé parmi plusieurs postes… Or

l'accord GPEC doit s'intéresser à ces deux facettes des effectifs de l'entreprise, voilà toute la difficulté, et l'intérêt, de l'exercice à mener ici !

L'approche par poste

Cette première étape permet de faire une photographie des fonctions actuelles de l'entreprise et de commencer à réfléchir aux éventuelles passerelles entre celles-ci.

OBJECTIFS	RUBRIQUES	MOYENS
Analyse de poste : *quelles sont les données disponibles sur ce poste ?*		
• diagnostic, • pronostic, • hiérarchisation	• intitulé de la fonction, • finalité, • rattachement hiérarchique, • relations internes & externes, • activités principales	• questionnaires, • entretiens, • observation…
Profil de poste : quelles exigences & quelles qualités requises ?		
• faciliter recrutements &mobilités • évaluer la personne en poste • mesurer d'éventuels écarts	• connaissances • compétences • qualités personnelles	• rédaction détaillée d'une fiche descriptive
Les emplois types : *quels sont les rapprochements possibles entre ces postes ?*		
aboutir à une approche collective & prospective de la gestion de l'emploi	désigner un ensemble de postes qui présentent des proximités suffisantes (activités, compétences) pour être étudiés de façon globale	

L'approche par métier

En face de cette répartition « géographique » des postes, l'analyse qualitative des savoir-faire & des compétences permet d'avoir une approche plus réaliste des mobilités envisageables

OBJECTIFS	MOYENS
Référentiel des compétences : *analyser & décrire les compétences requises pour réaliser les activités*	
• proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires	• enquêtes, • entretiens, • observation, • réunions de travail…
Référentiel Emploi : *rassembler des activités pouvant référer à un même métier*	
• regrouper par familles professionnelles des postes ayant des points communs ou des techniques communes améliorer la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers	partir de la famille professionnelle pour descendre jusqu'à la tâche (FP sous-famille emploi type poste tâche)

Savoir de qui on parle : les personnes

Il est nécessaire de mettre en face de cette approche factuelle les personnes, afin de voir si d'éventuels écarts doivent être corrigés.

Les salariés doivent être informés des avantages que peut présenter l'exercice pour ensuite optimiser cette démarche en leur faveur (par la demande de formation ou d'évolution par exemple).

OBJECTIFS	MOYENS
Entretiens d'évaluation *évaluer le potentiel pour permettre une bonne GPEC*	
• détecter les potentiels et difficultés d'adaptation par rapport aux emplois • agir sur : les mobilités, la formation, la mise à jour des référentiels • améliorer la communication entre le personnel et l'encadrement	• entretien annuel
Bilan de compétences : *fournir les informations de base pour une meilleure gestion individualisée des carrières*	
permettre aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel	
Evaluation par simulation	
• mieux connaître les capacités et le potentiel des collaborateurs	• observer le comportement pour déceler si la candidature est intéressante pour un poste donné

Agir : combler les écarts entre le constat et la projection

Résultat logique de ce cheminement : le constat, l'étude des évolutions et l'analyse prospective constituent la base documentaire pour mettre en place les mesures nécessaires pour « coller » au plus près de la réalité sociale de l'entreprise des 3 prochaines années.

Ici encore, la GPEC est un outil de synthèse de nombreux dispositifs qui étaient déjà actifs dans l'entreprise mais de façon souvent trop dispersée.

Optimiser les outils existants

Ainsi, les IRP ont déjà à leur disposition des outils à réintégrer dans une approche de GPEC.

En interne tout d'abord, le plan de formation est un document prospectif qui fait l'objet d'une consultation annuelle, il organise les formations de l'année à venir de façon cohérente selon trois grandes catégories d'actions de formation :

- Les actions d'adaptation au poste de travail,
- Les actions de formation liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi,
- Les actions de formation liées au développement des compétences.

Mais ces données doivent reprendre, pour pouvoir ensuite faire des rapprochements, les différentes typologies appliquées aux effectifs (genre, CSP, âge, ancienneté…) dans le cadre de la répartition du budget formation.

En externe, différents observatoires se sont progressivement mis en place afin de fournir aux acteurs du marché de l'emploi des analyses sur l'évolution de ce dernier. Selon que ces observatoires se concentrent sur une approche par métier ou par branche, ils peuvent apporter des renseignements très utiles sur le devenir global d'une activité.

Proposer des dispositifs adaptés

Contrairement à certaines pratiques patronales qui tentent de substituer la GPEC au PSE, les dispositifs proposés dans un accord GPEC fidèle à sa vocation doivent faciliter les mobilités internes aussi bien professionnelles que géographiques.

Attention il est fréquent de trouver, parmi les mesures « d'accompagnement » proposées des incitations au départ volontaire qui permettent alors de se séparer à moindre coût d'une partie des effectifs en faisant de la gestion prévisionnelle sans logique d'emploi et encore moins de compétences…

Dans un réel accord GPEC, les mesures se traduisent par divers modes d'accompagnement du salarié dans sa mobilité interne.

Un accompagnement spécifique est souvent prévu pour les personnes rencontrant le plus de difficulté à envisager une modification de leur situation professionnelle soit les salariés :

- de plus de 50 ans,
- ayant une grande ancienneté dans leur poste,
- n'ayant pas bénéficié d'une formation depuis plusieurs années,
- rencontrant des difficultés sociales, ou encore les moins qualifiées…

Cet accompagnement se traduit par exemple par un accès prioritaire :

- à la formation (dont le bilan de compétence, particulièrement adapté à leur problématique),
- aux postes ouverts à candidature en interne…

Evaluer & suivre

La GPEC n'est pas une fin en soi mais un nouvel outil qui, tous les 3 ans, fait l'objet à la fois d'un bilan et d'une réflexion sur les trois années suivantes.

Le suivi des résultats se traduit par une comparaison entre les objectifs initialement prévus et la situation qui en résulte afin de corriger les éventuels écarts avant de prévoir d'autres mesures.

Accord GPEC : contenu & mode d'emploi

La difficulté principale réside dans le fait que chaque GPEC répond à une situation spécifique et doit parvenir à concilier intérêt collectif (stratégie d'entreprise) & individuel (logique de parcours) dans un document complet et opérationnel…

Cet exemple de sommaire est purement indicatif, il n'est pas cité au titre d'une bonne pratique car il reprend également des thématiques à éviter…

PREAMBULE & CHAMP D'APPLICATION (1 page)
Point sur la situation générale qui peut se traduire par un rapide historique accompagné de données économiques
Ce paragraphe, sous des allures anodines, peut donner le ton de l'accord : il doit inspirer la vigilance car il peut avoir pour objectif d'amener une gestion de restructuration « à froid ».

INFORMATION & CONSULTATION DES IRP (1/2 page)
Dans de nombreux accords GPEC, l'accord rappelle sous cet intitulé le déroulement du processus de GPEC mais il arrive parfois d'y retrouver les mêmes travers que dans les accords de méthode par l'établissement d'une procédure plus rigide de consultation…

DIAGNOSTIC (5 pages)
Synthèse des données sociales de l'entreprise : effectif et pyramide des âges détaillés…

ANTICIPATION (5 pages)
Présentation des outils disponibles : référentiel des métiers, travaux des observatoires…
Réflexion sur les métiers sensibles : métiers appelés à évoluer ou à disparaître auxquels il faut associer des actions de reconversion ou de formation.

PROPOSITIONS DE DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT (15-20 pages)

Attention : même si le déroulement semble proche d'un PSE, les dispositifs proposés ici sont strictement internes à l'entreprise dans une optique d'optimisation des effectifs en place.

- mobilité professionnelle : étapes du parcours, maintien des garanties sociales…
- mobilité géographique : accompagnement, associés des litiges…
- formation : plan de formation et dispositifs associés
- publics spécifiques : salariés de plus de 45 ans

DISPOSITIONS DIVERSES (1 page)

Formalités concernant l'accord : durée, règlement des litiges.

L’ACCORD SUEZ

Le premier niveau de concertation est européen : une structure de réflexion prospective (un Comité de GPEC) est créée au niveau européen. Le comité composé paritairement effectue une mission de veille et d’anticipation active des évolutions économiques et sociales au niveau du Groupe et assure le suivi des actions engagées au niveau national.

Le deuxième niveau de concertation est national : un comité de GPEC qui fonctionne comme un observatoire de prospective des métiers est mis en place au niveau national lorsque deux filiales au moins de Suez sont présentes dans le pays. Une fois par an ce « comité pays » présente une information sur la déclinaison des stratégies des différentes filiales et leurs effets prévisibles sur l’emploi.

Le troisième niveau est régional : le périmètre de la région est défini en concertation avec « le comité pays » en tenant compte de la présence des filiales dans le pays et des critères géographiques, culturels et linguistiques. Un coordinateur régional Suez est désigné dans chaque région. Il est le lien sur les questions de GPEC entre les différentes entités de Suez présentes dans la région.

Il est prévu de conduire deux expériences transverses d’application de l’accord dans des régions à déterminer en France et en Belgique ; ceci afin d’harmoniser les outils du GPEC pouvant être commun et « le cas échéant d’enrichir ou d’amender le présent accord ».

Le quatrième niveau est celui des filiales qui est le lieu d’échange, d’information et de consultation sur les modalités de mise en place des outils GPEC nécessaires, des outils qui sont énumérés au chapitre 2 de l’accord.

Le grand intérêt de cet accord est d’avoir mis en place des mécanismes de coordination entre les différents niveaux du Groupe en lien avec les pays et les territoires européens où Suez est implanté.

Cet accord est innovant et la démarche pourrait sans doute être étendue au niveau mondial dans le cas de multinationales disposant d’un comité mondial permettant la création d’un Comité de GPEC au niveau global et une déclinaison par pays et par filiale de l’accord.

Pour certains experts du monde syndical « L’européanisation des relations industrielles n’aura de succès que si les syndicats de leur côté européanisent leurs structures nationales, leurs politiques, et renforcent de manière significative les structures syndicales européennes ».

La négociation GPEC doit être dissociée des restructurations, même si un PSE est en cours. Le rapport distingue trois situations et recommande e privilégier la GPEC : « à froid » pour anticiper les mutations ; « à tiède » par des plans d’adaptation de l’emploi privilégiant le recours au volontariat en cas de compression des effectifs ; « à chaud » dans des situations non anticipées où un PSE est nécessaire.

L’entreprise ne part pas de zéro : la mise en place de la GPEC passe par l’identification et l’amélioration des dispositifs existants et la fixation d’échéances réalistes, sans chercher l’exhaustivité dans des objectifs fixés.

Il faut donner du temps à la négociation, notamment en informant les entreprises qu’il s’agit non de conclure mais d’engager des négociations le 20 janvier 2008 et afin d’éviter toute confusion avec la mise en place d’un PSE

REGIE RENAULT « Accord à vivre »

L'accord à vivre « fait partie d'une série d'accords conclus entre : 1988 et 1989 à la Régie Renault.

Il a été signé le 29 décembre 1989 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives à l'exception de la CGT.

* saisir les évolutions de l'entreprise et s'y préparer,
* gérer avec dynamisme son parcours professionnel,
* améliorer sans cesse par la formation son professionnalisme,
* se réaliser dans un cadre de travail performant.

Cette implication des salariés, recherchée par la direction appelle de sa part réciprocité.

Le préambule contient d'autres affirmations de principe, riches de sens, prise en compte des aspirations individuelles et collectives qui illustre une nouvelle appréhension des hommes et des femmes de l'entreprise par ses dirigeants.

Ce texte met en place tout un dispositif de concertation qui ne néglige aucun champ concernant l'emploi et ses évolutions. Il établit de nouvelles règles partenariales mais ne néglige pas qu'au-delà des organisations représentatives des salariés, son contenu s'adresse aux salariés et en particulier à chacun d'entre eux.

Il est consacré pour l'essentiel aux modalités de déroulement de carrière et vise à susciter implication et mobilisation du salarié.

Un « parcours d'initialisation de carrière » est construit.

La GPEC est une démarche préventive, qui ne doit pas habiller un plan social. Elle part de l'analyse de l'existant et d'une prospective des emplois et des compétences et non des postes de travail.

Elle doit privilégier le volet quantitatif sans pour autant négliger l'aspect quantitatif. Elle doit également hiérarchiser les priorités en favorisant la flexibilité interne c'est-à-dire la situation des femmes et des hommes déjà dans l'entreprise, et en considérant d'abord ceux qui sont les plus faiblement qualifiés.

La formation doit être négociée parce que son contenu a une finalité et qu'elle n'est pas sans conséquence sur les qualifications, les rémunérations et les processus de carrière. Elle ne peut donc faire l'économie d'une réflexion sur l'ajustement entre les grilles de classification et les critères emplois/compétences.

L'enjeu de la négociation sauf exception n'est donc ***pas de passer d'une absence de dispositif à sa mise en place, mais de faire le point de ce qui existe, de le renforcer, de mieux le mettre en cohérence*** en fonction d'un regard anticipateur sur les besoins de l'entreprise.

L'Observatoire est, enfin, dans certains cas, mais pas forcément le lieu de suivi paritaire de l'accord GPEC. Le risque dans ce cas est qu'il perde son caractère d'outil technique de dialogue. L'autre enjeu est la visibilité de son travail, *« la redescente de l'information vers le salarié est le point crucial », DRH*

On mettra l'accent à présent sur les mesures d'accompagnement les plus fréquentes, portant sur le droit individuel à la formation, la VAE et les aides à la mobilité.

RHODIA accord concerne d'une part un dispositif de GPEC à froid pour l'ensemble des métiers et des sites, et d'autre part un accompagnement des situations de sureffectif qui privilégie le volontariat.
L'accord de PSA vise lui aussi d'une part à développer dans la durée le dialogue sur la stratégie et la GPEC à froid par la formation et la mobilité, et défini d'autre part en dernière partie des mesures spécifiques pour la gestion des restructurations.

« *Etendre progressivement les principes de l'accord aux autres pays d'implantation, en particulier européens* ». Ce qui réussirait en matière de GPEC pourrait utilisé ailleurs en Europe

Qu'entend-on par GPEC ?

- ***La GPEC a une double finalité*** : une finalité ***anticipative*** des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences qui ont un lien, qui n'est pas déterministe, avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise ; une finalité ***préventive*** des difficultés d'emploi pour certaines activités et métiers.

Elle a une double dimension collective et individuelle on parlerait de « ***gestion des ressources humaines anticipative et préventive*** ».

- C'est ***un outil de gestion*** orienté vers l'avenir de l'entreprise et sa responsabilité sociale ***avant d'être outil de dialogue social***, débouche sur des plans d'action concrets à la fois sur les enjeux collectifs (recrutement, formation, VAE, mobilité...) et pour l'accompagnement des projets individuels des salariés.

Quelle « bonne distance » entre GPEC et PSE ?

- La GPEC est une démarche anticipative et préventive pour ajuster dans la durée en fonction des mutations de l'environnement et des choix de stratégie, les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines. C'est une démarche permanente, marquée par des rendez-vous périodiques dans ses deux dimensions collective et individuelle.

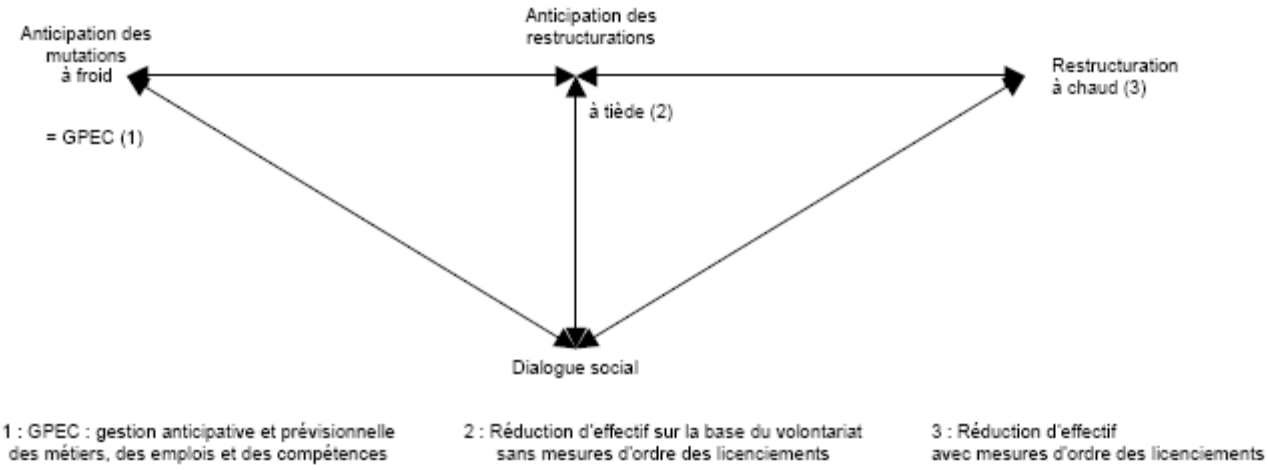
- Un PSE est une action curative visant lorsqu'il y a une menace, immédiatement avérée ou prévisible, conduisant l'entreprise à projeter à plus ou moins court terme une réduction d'emploi importante à réduire les licenciements et à défaut à reclasser les salariés concernés.

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences et le Plan de Sauvegarde de l'Emploi sont, deux actes distincts de gestion de l'emploi. Ils n'ont ni la même finalité, ni la même temporalité. La GPEC s'inscrit dans la durée, les restructurations dans des moments précis.

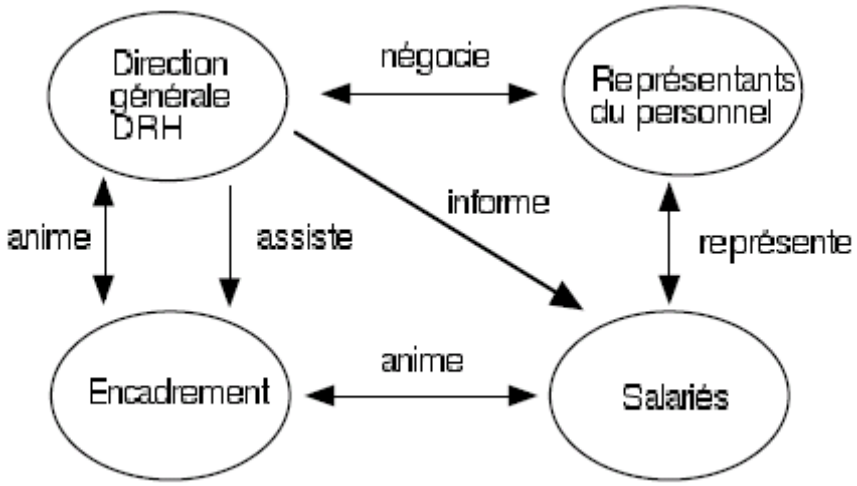
On distinguera à l'expérience l'anticipation des mutations et l'anticipation des projets de restructurations, avec trois modes de gestion de l'emploi : la GPEC « à froid » pour accompagner par la formation et la mobilité les mutations, les plans de réduction des effectifs « à tiède » dans le cadre de l'annonce précoce[147] d'un projet, et les « à chaud » lorsque l'annonce n'a pu être anticipée.

Tout d'abord l'obligation de négocier n'est bien sûr pas l'obligation de conclure un accord, qu'il soit majoritaire ou minoritaire sans droit d'opposition. ***Mais l'absence d'accord sur l'obligation triennale de négocier n'exonérera l'entreprise*** ni d'informer et de consulter sur la stratégie et ses conséquences prévisibles sur l'emploi, ni de mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et les mesures d'accompagnement appropriées.

[147] précoce qu sens d'anticipé et non de prématuré


Anticipation des mutations à froid
= GPEC (1)
Anticipation des restructurations
à tiède (2)
Restructuration à chaud (3)
Dialogue social
1 : GPEC : gestion anticipative et prévisionnelle des métiers, des emplois et des compétences
2 : Réduction d'effectif sur la base du volontariat sans mesures d'ordre des licenciements
3 : Réduction d'effectif avec mesures d'ordre des licenciements

GPEC anticipation et prévention	**GPEC (décembre 2006)**	**Gestion active d'adaptation de l'emploi**	**PSE 2ème phase mesures d'ordre**
L 320-2	L 320-2	L 320-3 Livre IV (ou phase 1 livre III)	L 320-3 Phase 2 Livre III
activation du marché du travail interne (formation, mobilité, VAE)	*Idem + aide renforcée à la mobilité externe des salariés sur emplois menacés*	*appui renforcé sur la base du volontariat des salariés, à la mobilité interne, ou externe, et à l'utilisation d'autres mesures (temps partiel de fin de carrières...)*	*appui au reclassement si le volontariat ne suffit pas aux salariés concernés par l'ordre des licenciements retenu*



À ceux-ci s'ajoutent des acteurs externes à l'entreprise, parties prenantes de certains des processus :

- Les intervenants conseils, respectivement ou conjointement, de la direction et des représentants du personnel,
- Les formateurs,
- Les intervenants en appui individuel aux salariés, dans espaces mobilité...

Se saisir de l'opportunité de la négociation triennale

- Quel périmètre ? Comment rendre complémentaires les différentes instances, comité d'entreprise européen, comité de groupe France, comité central de la maison ? Mais aussi ses déclinaisons locales ?

- Quel champ ? Quels sont les manquements dans l'entreprise ou le groupe en matière d'information sur la stratégie, les perspectives d'emplois ?

- Quel calendrier ? Quelle évolution passée et prévisionnelle des activités, des emplois et des compétences ? Quel risque de PSE à un avenir très proche, à 3 ans ? Quels engagements chercher à obtenir pendant la phase de négociation et dans l'accord ?

Quels sont les moyens nécessaires pour les représentants du personnel pour bien mener cette négociation, moyens en termes de formation des négociateurs, d'accès au conseil d'experts, de réunions des équipes et d'information du personnel ?

D'une négociation pour la direction davantage de mobilité professionnelle et géographique, et pour les syndicats, d'être mieux informés de la stratégie, et d'obtenir moins de recours à l'emploi précaire, des congés de fins de carrière pour les métiers pénibles, et des engagements sur le taux de remplacement des départs.

La GPEC suppose en effet que le périmètre et la gouvernance de l'entreprise soient relativement stables. Ces conditions sont de moins en moins fréquemment réunies. Quand il y a fusion, externalisation, la donne change. La question de l'emploi est plus que jamais posée, mais les questions et les méthodologies d'analyse changent. Quelle est la nouvelle stratégie industrielle, commerciale et financière ? Quelles sont les complémentarités, les synergies, les économies espérées ? le comité de groupe France, CGR, CCE.

Dans le cas des PSE, le choix des experts revient aux élus du CE. Dans le cas de la préparation d'une négociation GPEC, les syndicats de façon unanime, ou sur une base majoritaire, devraient pouvoir choisir des experts dans les différents domaines d'expertise. Ceux-ci agissent alors explicitement en conseil des syndicats et pas seulement en expert du CE.

Pendant la durée de vie de l'accord triennal envisagé, il est possible que la direction ait à décider des mesures de sauvegarde de la compétitivité et de l'emploi à l'intérieur du périmètre de l'accord. Il paraît alors souhaitable de négocier un accord GPEC L 320-2 et un accord de méthode L 320-3 ou un accord en deux parties. Le premier accord indique alors que l'usage du second est possible, le second prévoit, à l'avance en cas de menaces fortes sur une activité ou une société.

Les organisations syndicales vont aussi ***souhaiter que l'entreprise s'engage,*** selon les cas, sur l'absence de PSE sur la période de trois ans, sur l'évolution des effectifs, un taux de remplacement des départs en retraite, des flux de mobilité vers les métiers en développement, l'ampleur des efforts de VAE, de formation qualifiante, l'absence d'externalisation importante...

Un lieu d'échange sur la prospective des métiers

Selon la taille de l'entreprise ou du groupe et ses pratiques de dialogue social, la négociation peut mettre en place des ***lieux dédiés :***

- des Observatoires paritaires de métiers, des commissions de sites ou de métiers, rassemblant ou invitant en tant que de besoin directeurs opérationnels, fonction RH, syndicalistes, et salariés des métiers concernés
- une commission avec les délégués syndicaux et les secrétaires de CCE et de CE, notamment dans les entreprises moyennes pour mieux articuler les deux formes de la représentation du personnel, toutes deux impliquées sur ses sujets.
- une commission de suivi de l'accord avec les organisations syndicales signataires.

L'enjeu est de distinguer les trois moments du partage de l'analyse, du management opérationnel, du dialogue entre direction et syndicats (revendication, négociation, suivi des accords).

L'enjeu de la négociation triennale est ***rarement de « mettre en place »*** un dispositif GPEC, mais plutôt d'évaluer ensemble, de ***rendre plus cohérent et d'améliorer ce qui existe de façon négociée***.

« Il s'agit de **négocier sur le dispositif GPEC, pas de négocier la GPEC elle-même** »,

Des processus de recrutement, d'entretiens professionnels, de formation, de mobilité interne existent explicites ou implicites. L'enjeu de la négociation triennale est de les améliorer de les mettre en cohérence, de leur donner davantage une orientation anticipative et préventive. L'accord stratégie et GPEC doit ***s'ajuster sur les autres négociations*** passées et envisagées au sein de l'entreprise et du groupe.

Le schéma suivant distingue les deux sens de la notion d'anticipation et les trois contextes de gestion de l'emploi, le processus permanent d'anticipation des mutations à froid, l'anticipation souhaitable des projets de restructuration à tiède, et la gestion de crise à chaud

Il y a, on l'a vu, un bon usage possible de la loi de cohésion sociale, à condition de « ***faire une GPEC sur mesure et pas un kit prêt à porter »,*** mais

- un outil de gestion pour la direction permettant de mieux gérer les ressources humaines,
- permettant d'échanger avec les syndicats sur la prospective des métiers et des emplois
- permettant « d'expliquer à chacun des salariés l'évolution des métiers, les appuis possibles».

La GPEC a une double dimension collective et individuelle. Le premier doit éclairer le second. Sur le volet individuel, l'enjeu est que le salarié soit mieux à même d'être acteur de la construction de son parcours professionnel, avec les moyens mis à sa disposition par l'entreprise. Cela implique un double niveau de négociation, celui des règles collectives entre direction et syndicats, et celui des parcours individuels entre le salarié, son encadrant de proximité et la fonction RH.

Anticiper les mutations et gérer les restructurations... oui mais ensemble ». Il met au centre l'emploi et les compétences, mais ceux-ci sont liés à la performance et au travail. «***Changer le travail... oui mais ensemble*** ».

REFLEXIONS :

- Remplacer le terme « compétences » par « qualifications » serait une garantie de « professionnalité » transposable d'une entreprise à l'autre.
- Utiliser le tutorat
- Utiliser le télétravail
- **un salarié formé améliore sa situation :**
- En interne : en actualisant régulièrement ses connaissances, il est non seulement davantage « opérationnel » qu'un salarié non formé mais une gestion « dynamique » de son parcours lui permet également d'évoluer. De plus, en cas de suppressions d'effectifs, l'entreprise conservera en premier lieu les personnes dans lesquelles elle a investi…
- En externe : si le salarié est amené volontairement ou non, à quitter son emploi, il est armé pour trouver plus aisément un emploi car ses connaissances sont « à jour ».